

カルビーグループ成長戦略

－2035年に向けた事業戦略(国内・海外)－

2026年5月14日

Calbee

価値創出を深化させる

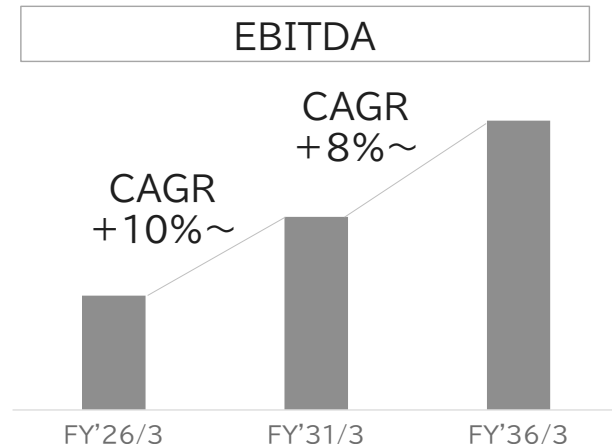
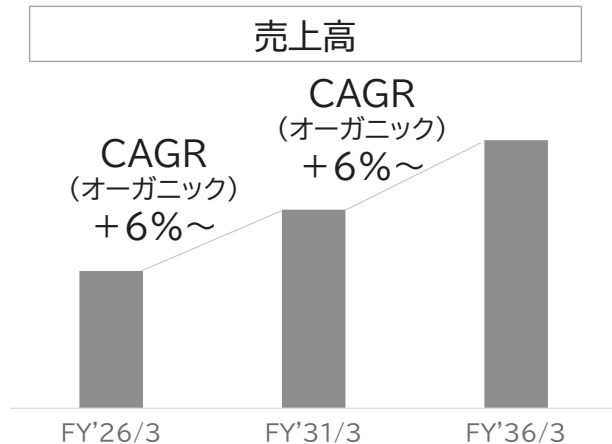
国内事業

国内事業:

3つの取り組みにより、価値創出型モデルを深化し、収益率を最大化

■ 価値創出型モデルの深化

- **顧客起点での価値創出**で商品ポートフォリオを変革し、国内事業のレジリエンスを高める
- DXも活用したビジネスモデルの進化で、**オペレーション力の強化**を図る
- 既存のスナック、シリアルを超え、強みを生かした**新カテゴリへの展開**を進める



国内事業： 価値創造モデルの深化

顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)

変化する間食・軽食市場をとらえ、お客様が求めるニーズを起点に、価値を提供する事業へ進化

国内の社会課題・変化

- ゆとり・家族と過ごす時間の減少
- 大量で複雑な情報への疲れ
- 定番品への飽き、スナック菓子への興味・関心の低下
- 健康管理、セルフケア意識の高まり
- リアルでのコミュニケーション価値の再評価

スナック・間食に求めるニーズに応じた4つの市場戦略

■ たのしくてがるに (既存市場)

圧倒的シェアの維持

- ✓ 低価格帯の拡充、マルチパックなどの形態拡充

■ とくべつなひに (プチ贅沢市場)

高利益商材の創造

- ✓ 自分へのご褒美としてのハイライン
- ✓ 商品の拡大

■ ぐらしすこやか (健康市場)

新機能価値の提案

- ✓ スナッキング習慣を後押しする商品等の拡充

■ たいせつなひとへ (ギフト・土産市場)

新たなチャネルの開発

- ✓ 新たなセイボリースナックギフト開発とチャネル開拓

マーケティング・セールス改革

- プロダクト中心から顧客インサイトを起点とした活動(売り場、売り方)へと変革
- Calbeeの価値(おいしさ、楽しさ、健やかさ)訴求によるオケーションの拡張
- 新商品を生み出す商品企画・開発の仕組み構築

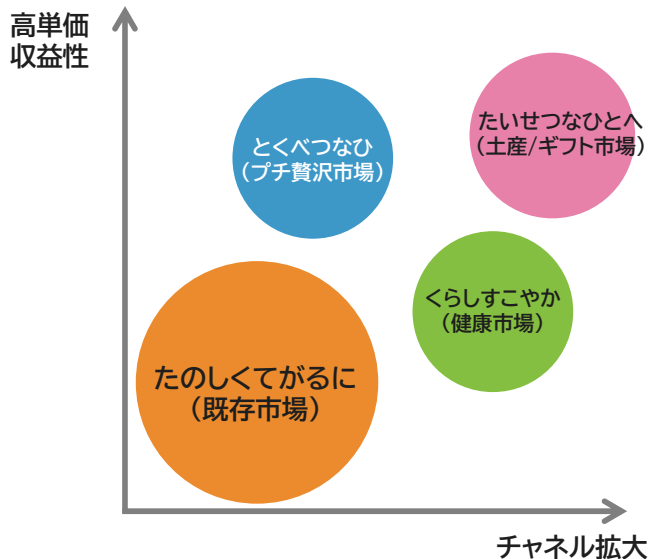
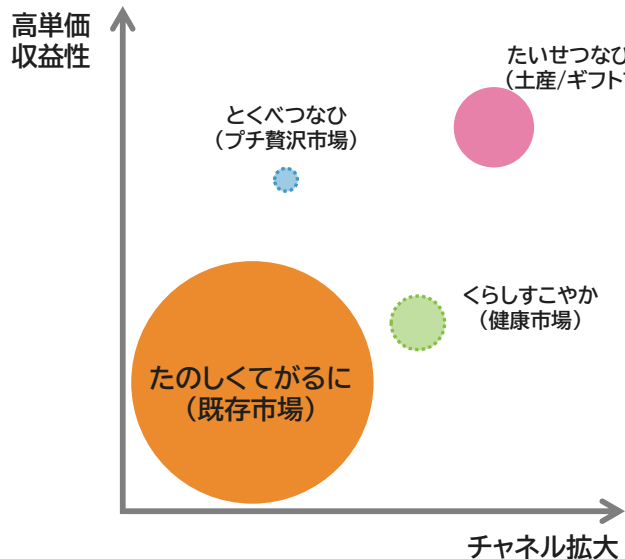
国内事業： 価値創造モデルの深化

顧客起点での価値創出(4つの市場戦略)

既存市場から価値提供領域を拡げ、単価が高く収益性の高い製品
ポートフォリオを成長させる



販売Kg単価の
UP



国内事業： 価値創造モデルの深化

オペレーション力の強化

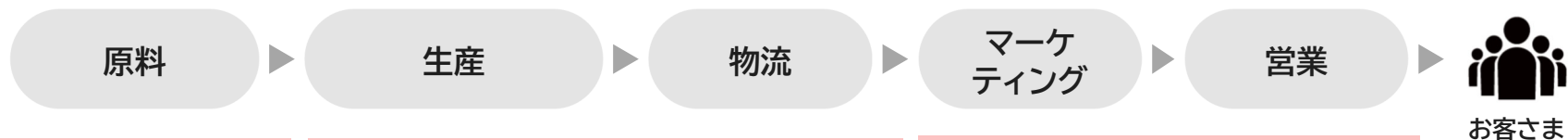
4つの市場戦略を実行するためのオペレーション改革による
収益基盤強化



1人あたり
生産性の向上

限られた資源
での利益最大化

Calbeeのバリューチェーン



ばれいしょDXの進化

- ✓ 収穫量・在庫量・歩留まりのAI予測
- ✓ 品質の予測精度向上

自動化・工場DXの活用

- ✓ 工場DXの標準化推進
- ✓ 生産自動化への取り組み
- ✓ DX人財の育成

マーケティング・セールス改革

- ✓ 3ページ参照

国内高効率生産体制の構築

- ✓ 東(関東新)、西(せとうち広島)の基幹拠点の整備が完了
- ✓ 高効率な生産体制への変革

S&OP*によるバリューチェーンの最適化

- ✓ バリューチェーン全体を繋いだ収益性を可視化し、全社最適での意思決定を行う
- ✓ 収益率・ブランド成長などを加味しSKUを見直し

国内事業： 価値創造モデルの深化

新カテゴリへの拡張

当社の強みを活かし、新カテゴリへ事業拡張を加速

新カテゴリ売上高の拡大

ニーズの拡がり

パーソナライズ、
エビデンスベースド
フード

パーソナルフードプログラム

Body Granola

冷凍食品(ばれいしょ)



甘しょ



商品軸の拡がり

スナック・シリアルに
留まらないカテゴリ

タブレット



ソフトキャンディ



ロリポップ/グミ



当社のコア領域
スナック菓子
シリアル食品

当社の強み

強いブランド価値を生み出す
マーケティング・営業力

時代の変化を捉えた商品開発力

自然素材を活かす独自の加工技術

原料に関する専門性

市場・ステークホルダーとの共創

Perfetti Van Melle 独占販売契約

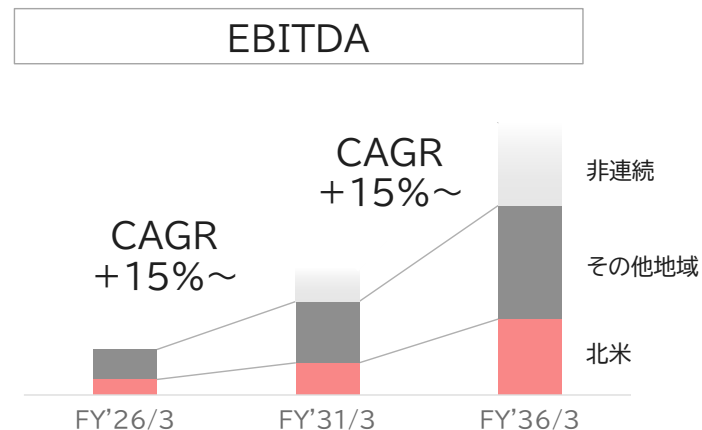
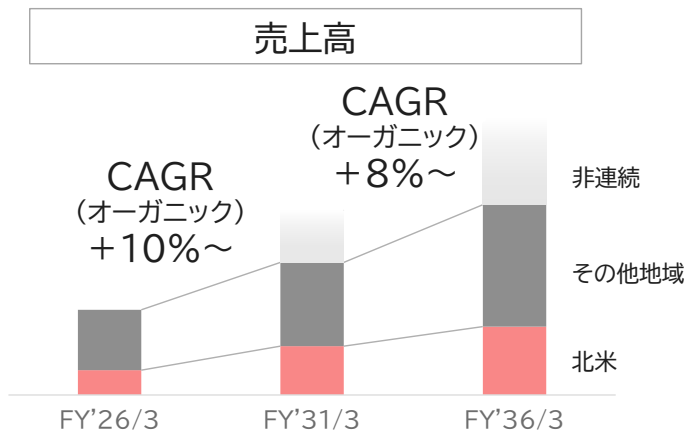
- ✓ カルビー国内コア事業で培った強みを最大活用
- ✓ 日本で認知度の高いブランドの販売

成長の源泉は
海外事業
への成長投資から

市場機会が大きく、かつ強みの活かせる北米市場を重点地域として選択、売上を最大化

■ 北米事業の最大化とその他地域での基盤構築

- スナッキングニーズが高く、当社の強みが活かせる地域として北米事業を重点地域に選択
- M&Aによる機能の取り込みも含め、今後5年間は**北米に資産・資源を集中**し、売上最大化を優先
- 中国を含むその他地域では、**既存アセットの最大活用で基盤構築**を進め、中期的な成長機会を創出



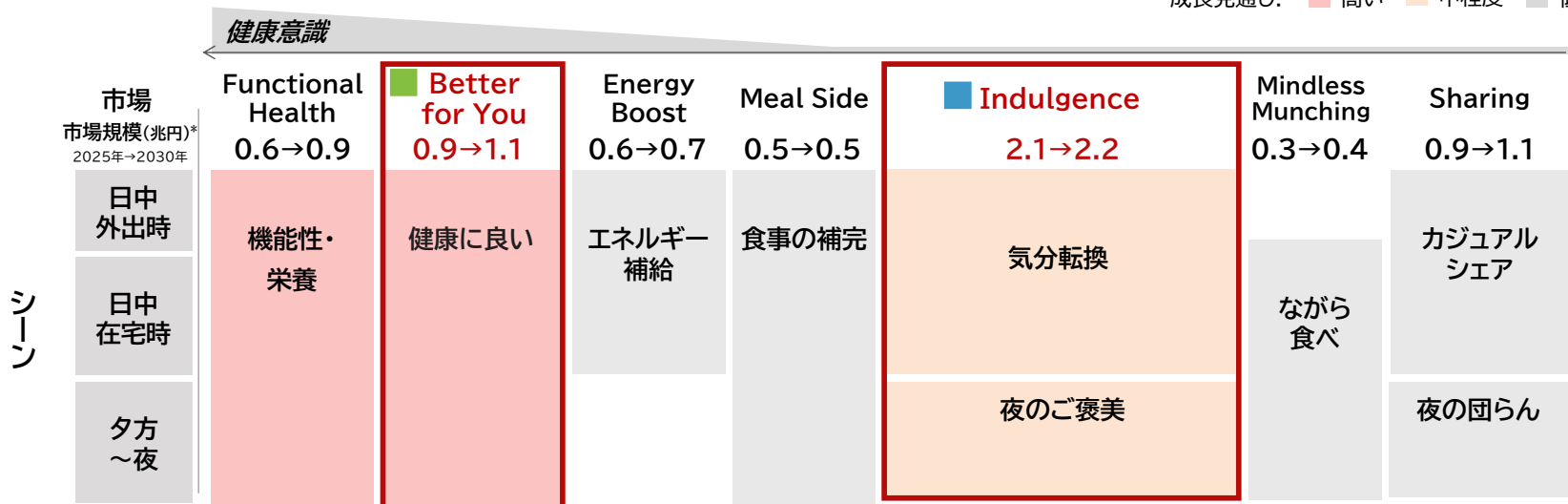
海外事業：北米事業の最大化

北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

少量・高頻度化の食習慣変化に伴いスナッキング領域が台頭し、「健康志向」と「贅沢志向」が高まる
規模が大きく、かつカルビーの強みに一致する「Better for You」と「Indulgence」をターゲットとする

北米塩味スナック市場

成長見通し: ■ 高い ■ 中程度 ■ 低い



2030年に合計約3兆円の市場規模に成長する見込み

* 当社調べ

海外事業：北米事業の最大化

北米市場での価値創出(2つの市場戦略)

2つの市場に対するブランドポジショニングを再定義し、強みを生かした商品展開を進める

Better For You
市場



少しでも健康に
良いものを

0.9 兆円 → 1.2 兆円 (5年後)

市場*
規模

気分転換に
おいしく楽しむ
・夜のご褒美



Indulgence
市場

2.1 兆円 → 2.2 兆円 (5年後)

- ①既存小売: 製品拡充
- ②新規小売: Produce棚+スナック棚(BFYカテゴリ)

チャネル

- ①大手小売: 東海岸・西海岸の店舗
- ②地域型コンビニチェーン: スナック棚
- ③新規チャネルの活用

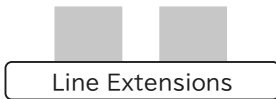
健康・素材
へのこだわり

素材のおいしさ
こだわりの製法
高品質

ブランド
ポジショニング

革新的な
味・食感・楽しさ

素材のおいしさ
こだわりの製法
高品質



商品



強み

素材加工技術

生産技術

商品企画力
(シーズニングLibrary)

海外事業：北米事業の最大化

北米事業の戦略転換

これまでの振り返り

ターゲット / ニーズ

- 0.4兆円規模の市場がターゲット
 - Harvest Snaps: BFYのコア層(0.2兆円)
 - Legacy(日本発ブランド): 東西海岸部でのアジア棚中心(0.2兆円)

ブランド ポジショニング

- Harvest Snapsはプロデュース棚で存在感を有する
- Legacyは、ブランドが多く、フォーカスが分散

マーケティング 販売

- 販売主導のプッシュ型戦略で、顧客インサイトの視点が欠如
- スナック売り場での配荷、回転率に課題
- 認知拡大やリピート促進の継続的な投資が不足

組織能力

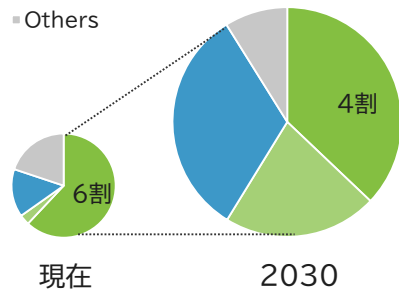
- 北米子会社を中心に、Harvest Snapsの展開(200億円)を前提とした体制

今後の取り組み・変化

- ターゲット市場は3兆円規模に拡大
- Harvest Snapsの認知率を高め、スナック棚での存在感を高める
- Legacyは強みを再構築し、ブランドポジションを明確化
- マーケティング主導型の成長モデルへと転換
- 重点的にマーケティング費用を投下
- 顧客志向の活動を実現しうる営業体制とデジタルマーケティング機能の強化

北米事業売上高拡大

- Harvest Snaps Core
- BFY新規
- Indulgence
- Others



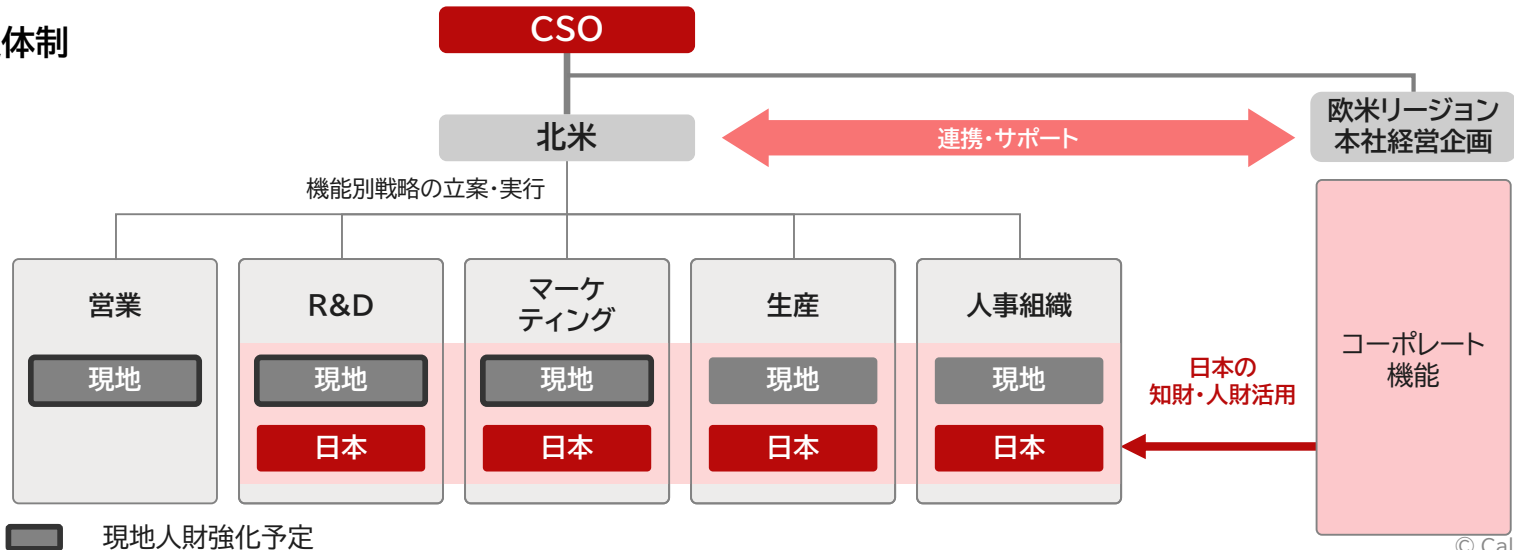
海外事業：北米事業の最大化

北米事業の変革プランの推進体制

これまでの現地主導型のマネジメントシステムから変更し、CSOを中核としたグローバル戦略推進体制を整備し、本社と現地が相互に役割を補完しながら戦略を実行する

- ・ 現地マネジメントとの一層の連携強化
- ・ 実効性ある戦略、KPIへの落とし込み
- ・ 投資効果モニタリングと速やかな改善策の実施

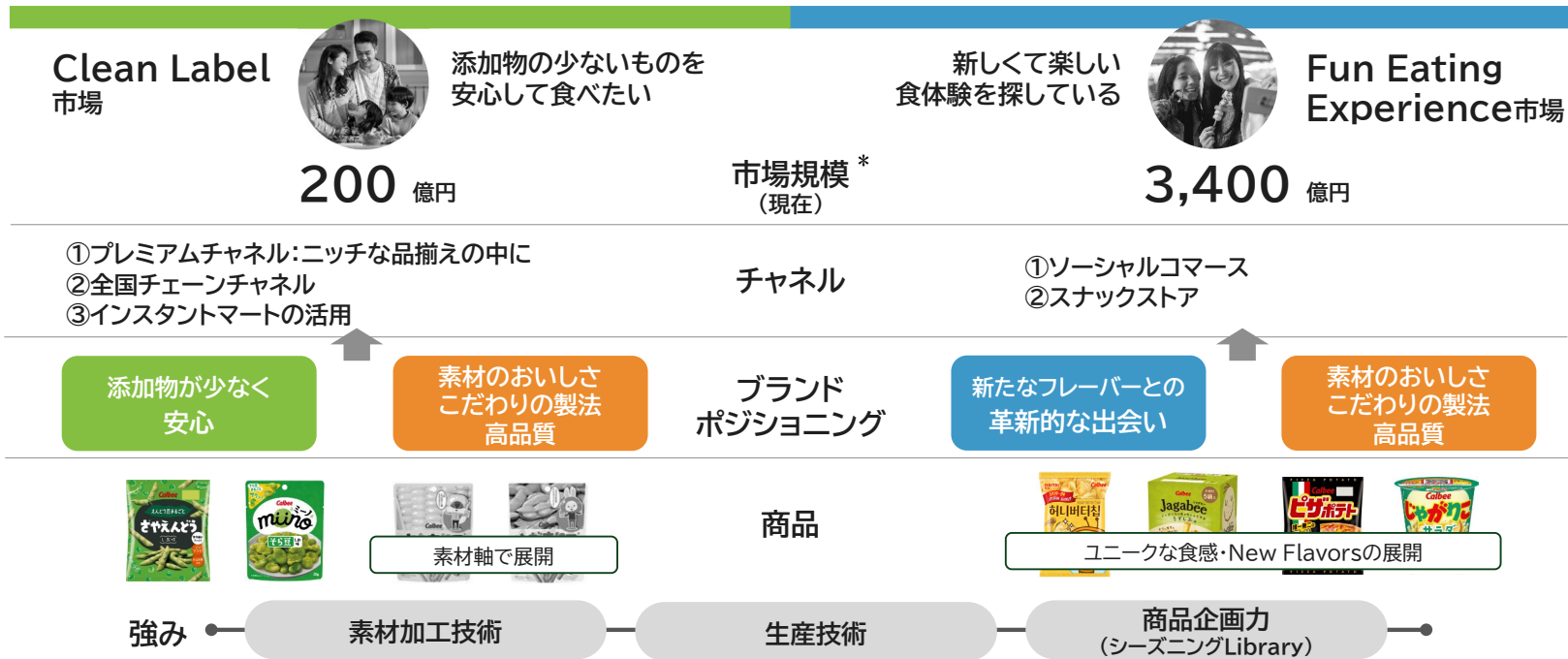
推進体制



海外事業：その他地域での基盤構築

中国市場の戦略

強みを生かせる2つの市場に対して、事業モデルの基盤構築を行う
 変化の大きい市場に対応すべく、製品の輸入依存度を下げ、他社資産の活用も含めた事業の現地化を進める



海外事業： その他地域での基盤構築

その他地域の戦略

国内で培った強みや北米の知見を活用しながら、売上成長と生産拠点の効率化による利益創出を図る

英国

豪州/NZ

高まる健康志向と新たな味・食感を
求めるニーズを獲得



タイ

インドネシア

高い市場成長の取り込みと
グローバル製品供給ハブ機能の拡大により、
利益基盤を強化



強み

素材加工技術

生産技術

商品企画力
(シーズニングLibrary)

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期
稼ぐ力向上	オーガニック売上成長率	+7%	+7%~	+7%~
	EBITDA成長率	+8%	+10%~	+10%~
	EBITDAマージン	12.7% (2026年3月期)	14%~ (2031年3月期)	16%~ (2036年3月期)
ポートフォリオ 変革	成長領域(海外・新カテゴリ) 売上高比率	31% (2026年3月期)	40~45% (2031年3月期)	50% (2036年3月期)
資本効率向上	ROE	8.3% (2026年3月期)	10%~ (2031年3月期)	15% (2036年3月期)
	純利益成長率	+5%	+10%~	+14%~
	ROIC	8.0% (2026年3月期)	8%~ (2031年3月期)	13%~ (2036年3月期)

従業員	人的資本経営の強化	カルビー人的資本インデックス 79.90(2025年3月期) → 81.28(2031年3月期)
社会	サステナビリティ経営の推進	5つのマテリアリティに基づく重点テーマ

経済価値

社会価値

Appendix

参考:事業別内訳

		2024年3月期 ~2026年3月期 実績	2027年3月期 ~2031年3月期	2032年3月期 ~2036年3月期
オーガニック 売上成長率	国内事業	+7%	+6%~	+6%~
	海外事業	+7%	+10%~	+8%~
EBITDA 成長率	国内事業	+7%	+10%~	+8%~
	海外事業	+10%	+15%~	+15%~

本資料に関するお問い合わせ:

カルビー株式会社 IR

E-mail : 2229ir@calbee.co.jp

<https://www.calbee.co.jp/ir/>

- グラフ上の事業年度表記はFY(Fiscal Year)を用いています。FY2026/3(FY' 26/3)は2026年3月期を指しており、他の事業年度も同様に表記しております。特にその指定がない表記は、暦年を表しています。
- 本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に係る見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。